

---

# INVESTOINTIPROSESSIT ALKAVAN YRITTÄJÄN NÄKÖKULMASTA

CASE SPV



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma  
Mustiala, työn hyväksymispäivä

*Oma Allekirjoituksesi*

Juha Toivonen



Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma  
Tammela

Työn nimi Investointiprosessit alkavan yrittäjän näkökulmasta - case  
spv

Tekijä Juha Toivonen

Ohjaava opettaja Marketta Ranta Riitta Lehtinen

Hyväksytty \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.2011

Hyväksyjä

Mustiala  
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma  
Maatilatalouden suuntautumisvaihtoehto

---

<b>Tekijä</b>	Juha Toivonen	<b>Vuosi</b> 2011
<b>Työn nimi</b>	Investointiprosessit alkavan yrittäjän näkökulmasta – case spv	

---

## TIIVISTELMÄ

Työn tarkoituksena on tuottaa Virtuaalikylä-nimiseen oppimisympäristöön (<http://www.virtuaali.info/>) opetusmateriaalia maatalan sukupolvenvaihdoksesta vaiheittain kerrottuna, joten Virtuaalikylä on työn toimeksiantaja.

Työn alussa kirjallisuusuudessa on otettu selvää sukupolvenvaihdokseen liittyvän kirjallisuuden, oppaiden ja lakitekstien perusteella vaihdoksen teoriaa, lisättyä lisäksi tekijän oman sukupolvenvaihdoksen aikana esiin tulevia asioita. Lisäksi on selvitetty kyselytutkimuksella muutama vuosi sitten tilanpidon aloittaneiden kokemuksia ja suhtautumista maatalan jatkamiseen.

Työn tarkoitus tiivistyy kahden kysymyksen ”Miltä sukupolvenvaihdosprosessi näyttää aloittavan yrittäjän silmin?” ja ”Miten alkava maatalousyrittäjä kokee jonkin investointiprosessin?” vastauksen hakemiseen.

Kyselyn perustella maatilaa jatkaa luopujan lapsi, joka kokee tilanpidon kohtalaisen helpoksi. Aina löytyy poikkeus, mutta jatkaja ei koe pakkoa jatkamisesta. Sukupolvenvaihdos on henkisempi kuin ulospäin näkyvä toimenpide.

**Avainsanat** maatalousyritykset, sukupolvenvaihdos, johtajuus, johtaminen, muutosjohtaminen

**Sivut** 21 s, + liitteet 6 s.

Mustiala  
Degree Programme in Agricultural and Rural Industries  
Agriculture Option

---

<b>Author</b>	Juha Toivonen	<b>Year</b> 2011
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Investment process from the perspective of the new entrepreneur – case generation change	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to generate in Virtuaalikylä learning environment (<http://www.virtuaali.info/>) educational material about the farm succession told in phases, so Virtuaalikylä is the commissioner of the thesis.

At the beginning of the thesis in the literary part has been found out change of generation elated literature, guides and legal texts form a theory basis of change, plus in addition the issues that arise during my own succession. A survey was also made to people who have recently become farmers, to find out about their experiences and attitudes. This thesis tries to look for an answer to two questions “How a new entrepreneur does experience an investment?” and “What does the succession process appear to be for a new entrepreneur?”.

Based on the survey, the successor usually is a child of the previous owner , who is experiencing the setting fairly easy. There will always be an exception, but the successor did not think the continuation is forced. Generational change is psychological action.

**Keywords** Agricultural enterprises, generation change, Leadership, leading, change management.

**Pages** 21 p + appendices 6 p.

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	SUKUPOLVEN VAIHDOKSEN PSYKOLOGIAA .....	2
2.1	Luopujan henkinen puoli .....	2
2.2	Jatkajan henkinen puoli .....	3
2.3	Henkilöstön henkinen puoli .....	3
3	VALMISTELU VAIHE .....	4
4	JAETUN JOHTAJUUDEN VAIHE .....	6
5	ITSENÄISEN LIIKETOIMINNANVAIHE .....	6
6	KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SUKUPOLVENVAIHDOKSESTA .....	6
6.1	Oman sukupolvenvaihdosprojektin tuomia huomioita .....	10
7	AINEISTO JA AINEISTON KÄSITTELY .....	10
8	TULOKSET .....	11
8.1	Tilan taustatiedot .....	11
8.2	Jatkajan motiivit jatkaa tilanpitoa .....	13
8.3	Omaisuuuden siirtyminen .....	14
8.4	Sukupolvenvaihdoksen paperityöt .....	15
8.5	Jatkajan arvio itse vaihdoksesta .....	16
8.6	Tilan tuotannonmuutokset sukupolvenvaihdoksen jälkeen .....	17
8.7	Neuvoja muille jatkajille .....	18
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	18
	LÄHTEET .....	20

Liite 1	Kyselyn kysymykset vastausvaihtoehtoineen koko maan osalta
Liite 2	Saatekirje Kanta- ja Päijät-Hämeen tiloille
Liite 3	Saatekirje Maatalousfoorumille

## 1 JOHDANTO

Yrityksen on jossain vaiheessa synnyttävä. Mitä pienempi yritys, sitä enemmän yrityskuva muodostuu omistajan mukaan. Maatilan ollessa kyseessä voidaan syntymistä pitää lähinnä sukupolvenvaihdoksena, sillä lähes kaikki maatalousmaa on jo jonkun maatalouskäytössä. Vaihdon on sanottu olevan 90-rosenttisesti henkistä, jonka voin oman sukupolvenvaihdon ollessa ajankohtainen opinnäytetyön aikana todeta. Tilalla tehtävät työt eivät ole muuttuneet juuri mitenkään, oma suhtautuminen on muuttunut vastuun myötä enemmän kokonaisuutta mieltäväksi. Henkinen muutos ei käy nopeasti, sillä itse ajattelen omaa tilaani vielä neljän kuukauden omistajuuden jälkeen vanhempieni kotitalana. Toisaalta onhan tämä suhteessa 25,5 vuoden ikääni nähden aika pienen ajan ollut omani, kun taas jo naapurit tuntuvat todenneen vaihdon tapahtuneen. Vaihdon ajankohtaa pystyy edellisen polven kuolemaan asti vetkuttelemaan, mutta pakolla tehty on huono vaihtoehto.

Opinnäytetyöllä pyritään hakemaan vastausta kysymyksiin ”Miltä sukupolvenvaihdosprosessi näyttää aloittavan yrittäjän silmin?” ja ”Miten alkava maatalousyrittäjä kokee jonkin investointiprosessin?”. Näihin kysymyksiin on opinnäytetyön lopussa keskitytty tekemällä kyselytutkimus sukupolvenvaihdon hiljattain tehneille tiloille. Aluksi on esitelty itse vaihdosta kirjallisuutta apuna käyttäen, kirjallisuuden koostuessa muutamista maatalouden sukupolvenvaihdosoppaista, lakiteksteistä ja itse vaihdokseen liittyvistä eri lomakkeista ja hakemuksista.

Työn tärkeimpänä päämääränä oli kerätä pohjamateriaalia Virtuaalikylänimiseen oppimisympäristöön ja työstää tästä materiaalista vaiheittain kerrottu opas maatilan sukupolvenvaihdoksesta, oma valmistuminenkin hie-  
man venyi, jotta sain käytännön kokemuksen tuomia huomioita liitettyä materiaaliin.

## 2 SUKUPOLVEN VAIHDOKSEN PSYKOLOGIAA

Elämän aikana kertyy itse kullekin ikää ja siinä samassa omaisuutta. Omaisuudestaan joutuu luopumaan viimeistään kuoleman koittaessa. Jos osa omaisuudesta sattuu koostumaan yrityksestä, tulee kuolemantapauksessa yritykselle ongelmia pysyä toiminnassa, varsinkin mitä pienempi yritys sattuu olemaan. Asiaanhan pystyy yrityksissä varautumaan asiaa etukäteen miettimällä, mihin osana kuuluu sukupolvenvaihdoksen ajankohdan suunnittelu. Sukupolvenvaihdoksen ajankohta on luopujan päätettävissä, joten asiasta lisää luopujaan keskittyvässä kappaleessa. Maatalousyrittäjien ollessa kyseessä, yksityistalouden alueen ja yrityksen alueen ero ei ole oikein selvä, kun yleensä tila ja asuinrakennus sijaitsevat samassa pihassa. Maatilan sukupolvenvaihdoksessa myös mahdolliset muut lapset joutuvat hieman käymään luopumisprosessia läpi, sillä heidän lapsuudenkotinsa häviää jatkajan saadessa talon haltuunsa. (Kuisma & Kallio 2009, 144–145; Kuusisto & Kuusisto 2008, 27–30.)

### 2.1 Luopujan henkinen puoli

Luopujan olisi hyvä miettiä yrityksestä luopumista hyvissä ajoin ja ilman minkään asian painostusta, mutta esimerkiksi omaisen vakava sairastuminen voi jouduttaa sukupolvenvaihdosta. Toisaalta maatilat ovat pääasiassa perheviljelmiä, niin voiko sukupolvenvaihdoksen katsoa alkavan puolisoa etsiessä? Ensimmäisenä ristiriitana tulee esiin jatkajan parempi koulutustausta luopujan omaan verrattuna. Seuraava ristiriita riippuu taas siitä, onko jatkaja perheestä vai ei. Perheen sisäiseen jatkajaan luopuja suhtautuu pahimmillaan yrityksen toiminnassa kasvattajan rooliin eikä tasavertaiseen aikuiseen. Perheen ulkopuolinen taas kärsii luopujan perheen vaikutuksesta yritystoimintaan, eikä välttämättä saa niin suurta henkistä tukea kuin perheen sisäinen jatkaja.

Sukupolvenvaihdoksen voisi jakaa kolmeen vaiheeseen: Valmistelu-, jaetun johtajuuden- ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Vaiheen vaihtuminen on lähes veteen piirretty viiva. Valmistelussa luopuja ryhtyy suunnittelemaan elämää ilman yritystä, jolloin hän voi mahdollisesti keskittyä yksityiselämän muihin asioihin. Valmisteluun kuuluu jatkajan valinta, tosin mahdollisesti lasten oma halu jatkaa maatilaa vaikuttaa tietenkin asiaan. Luopujan on hyvä myös selvittää yrityksen arkipäivän toiminta jatkajalle, varsinkin jos jatkaja on perheen ulkopuolelta, koska kaikki ei ole hänelle itsestään selvää.

Jaetun johtajuuden -vaiheessa luopuja antaa jatkajalle vastuulleen hoitaa yrityksen arkipäivän jotain toimintoja, esimerkiksi kasvinsuojelun suunnittelu. Samalla on hyvä esitellä uusi johtaja tärkeimmille sidosryhmille ja jakaa kontaktitietojaan. Tapaustyypillisesti vaihdos etenee luopujan toiminnan pyörittämisen vähentyessä itsenäisen liiketoiminnan vaiheeseen, jossa luopuja on vain tukihenkilö ja jatkaja pyörittää yritystä. Jatkajan apuna luopuja on pitkään, vaikkakin ei kovin aktiivisesti.

Luopujan osalta tärkeintä on sukupolvenvaihdoksessa käsittää, että yritys ei enää ole osa elämää eikä varsinkaan osana identiteettiä. Tätä muutosta vastaan ei pidä käydä valtataistelulla vaan luottaa jatkajan osaamiseen. Koska ihminen kokee muutoksen pelottavaksi, luopuminen yrityksestä voi olla vaikeaa, oikeastaan nyt luopuja saa kunnolla aikaa itselleen ja perheelle. Perhekin voi vastustaa tutun elämänrytmin muutosta, vaikka yrittäjää olisi aiemmin kotona kaipaillut. Karrikoidusti voisi sanoa, elämän ennen tätä ollut ahkeraa työntekoa, nyt on aika nauttia lomailun riemuista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 48–64, 69–88, 100–111, 113–125, 148–170.)

## 2.2 Jatkajan henkinen puoli

Jatkajan valmisteluvaihe koostuu aika pitkälle yrityskuvan ja luopujan toimia opiskellen, niin sanotut hiljaiset tiedot ovat tärkeitä seurattavia (hiljaista tietoa on vaikea jakaa sanomalla tai paperilla). Tärkeää on myös puhua samaa kieltä luopujan kanssa, nuorempana jatkajan on helpompi soveltaa termejään. Jaetun johtajuuden vaiheen alussa jatkaja vielä toimii seuraajana, pikkuhiljaa vastaten yhä kasvamassa määrin yrityksen johdosta, kunnes vihdoin saa koko yrityksen johdettavakseen.

Sukupolvenvaihdoksen edetessä on hyvä varautua luopujan pakoiluun luopumisprosessin todellisuuden hänelle valjetessa. Vaihdoksen aikana ilmenevää valtataistelua ei pidä provosoida vaan ymmärtää luopumisen tuskaa. Hyvä on myös varautua päätöksen teon yksinäisyyteen, sillä maatalousyrittäjän organisaatio on aika hyvin yhtä kuin luopuja. Tukea tarvitaan muiltakin kuin vain luopujalta, mieluusti joku joka näkee jatkajaa muualla kuin töissä. Jatkajan perheelle kuin myös jatkajalle voi puolestaan olla shokki kuinka maatilalla johtaminen ja yksityiselämä sekoittuvat. Myös sidosryhmien edustajien yhteydenotot vanhaan johtajaan voivat harmittaa, tällaiset inhimilliset virheet ovat arkipäivää useiden vuosien suhteiden jälkeen. Johtamisesta on saatava omanlaisensa eikä vain toimia kuten luopuja. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88–91, 100–111, 136–147, 171–194.)

## 2.3 Henkilöstön henkinen puoli

Jos maatilalla sattuu olemaan palkattua työvoimaa, heitä ei saa jättää huomioimatta. Aiemmin mainittu pelko muutoksesta vaikuttaa henkilökuntaan, pahimmillaan pelko yrityksen selviämisestä johtajan vaihduttua voi johtaa irtisanomisiin. Sukupolvenvaihdos ei nollaa työntekijöiden vanhoja sovittuja etuuksia. Jos haluaa välttää henkilöstön huhut tai oletukset sukupolvenvaihdoksesta, prosessin edistymisestä on hyvä kertoa heille lähes reaaliajassa.

Valmistelu- ja jaetun johtajuuden- vaiheessa on luopujan tärkeää viestiä ja toimia, että hänellä on täysi luotto jatkajan kykyihin. Johtajien on tärkeää pysyä tyynenä henkilökunnan edessä, lisäksi mahdollisten henkilökunnan avoimen keskustelun kieltäminen ja oman tietämättömyyden kieltäminen työntekijän jotain kysyessä ovat todellisuuden pakoilua, eikä se palvele



ketään. Uutta johtajaa henkilökunta testaa tarkoituksella ja tahtomattaan, se on osa uuden johtajan hyväksymistä, eikä sitä pidä pelätä. Perheen sisältä tullen jatkajan ja luopujan on hyvä jättää perhe-elämän sisäiset keskustelut kahdenkeskeiselle hetkelle, sillä ne vain vahvistavat henkilöstön käsitystä jatkajan toiminnasta luopujan seuraajana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 40–44, 75–80, 91–100, 126–136.)

### 3 VALMISTELU VAIHE

Suunnittelun alkua on vaikea sanoa, mutta pidän varmana sukupolvenvaihdosta, kun jatkaja on selvästi ilmaissut olevansa kiinnostunut tilanpidosta. Kiinnostumisen merkinä käy hakeminen alan oppilaitokseen tai jatkajan sanominen halusta jatkaa tilaa. Ilmaisulla ja itse vaihdoksen toteutumisella on oma aikansa sukupolvenvaihdoskohtaisesti. Tuoreen lehtitiedon (Torikka 2010) mukaan toimiva tila myydään harvoin kokonaan suvun ulkopuoliselle jatkajalle, muutamia tapauksia vuosittain. Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa kerralla tai vaiheittain. Ajankohtaan voi valittavasti vaikuttaa luopujan terveys ja jopa mahdollinen puolison kuolema, sillä näissä tapauksissa voi päästä eläkkeelle aiemmin. Ikäraja on normaalisti jatkajan ollessa lähisukulainen 56 vuotta, muille 60 vuotta. Jos vanhempi parista täyttää tuon iän, pääsee myös alle viisi vuotta nuorempi luopuja niin sanotulla uinuvalla iällä luopumistuen piiriin. Samaa uinuvaa toteutetaan myös leskeen ja täyttä työkyvyttömyyseläkettä saavan henkilön puolisoon. Luopumistuki sitoo jatkajaa jatkamaan tilanpitoa normaaliin eläkeikään asti tai vähintään 5 vuotta. (Laki maatalouden harjoittamisesta luopumisen tukemisesta 612/2006, 8§-9§; Osuuspankki 2010, 28–34.)

Kauppahinta ei ole sukupolvenvaihdoksissa ihan kovin mahdollinen hinta. Jos kauppahinta on yli 75 % markkinahinnasta, verottaja ei peri lahjaveroa. Vastaavasti alle  $\frac{3}{4}$  kauppahinnoista voi hakea huojuennusta lahjaveroon, kun tilanpitoa jatketaan. Tosin harvinaisissa suvun ulkopuolelle tahtuvissa sukupolvenvaihdoksissa hintaa ei laske samalle tasolle kuin sukulaisten välissä kaupoissa. Huojennuksen ehtona on tilanpidon jatkaminen vähintään 5 vuotta eikä tilasta saa myydä kuin puolet, muutoin vero peritään 20 % korotuksen kera takaisin. Myyjän ja ostajan sukulaisuudella ei ole tähän huojuennukseen mitään vaikutusta. Jos kauppahinta on yli 50 prosenttia markkinahinnasta, myöskään lahjaveroa ei peritä. Alle puolen hintaisissa kaupoissa lahjan osuus arvostetaan varojen arvostamisen mukaan verotuksessa mukaisesta arvosta, arvo on siinä aika pieni verottajan käypiin arvoihin verrattuna ja siitäkin otetaan vain 40 % huomioon lahjaveroa laskettaessa.

Myyjälle kiinteä omaisuus on tuloverovapaata, jos hän on omistanut vähintään 10 vuotta ja kiinteistö myydään lähisukulaiselle. Irtaimistosta maksetaan tulovero, tosin täysmääräisesti vain karjasta, kalustosta poistojen menojäännöksen yli menevä osa. Arvonlisäveroa ei myöskään makseta sukupolven vaihdoksissa, paitsi jos yritystoiminnan koneita luopuja ottaa yksityiskäyttöön. Koska työssä on tarkoitus käsitellä aihetta jatkajan kannalta, niin mainitaan luopumistuesta, jos jatkajan saama kokonaisuus täyt-

tää nuoren viljelijän aloitustuen ehdot, saa luopuja luopumistukea. (Osuuspankki 2010, 7–10, 14–27, 32–33; Torikka 2010)

Nuoren viljelijän aloitustukeen tarvitaan vähintään 10 000 euron yrittäjätulo maataloudesta ja 5000 euroa muusta yritystoiminnasta. Jos sattuu olemaan muuta yritystoimintaa tai palkkatyö, pitää maatalouden osuus haki-  
jan koko tuloista olla vähintään 25 %. Tämä riittää alennettuun aloitustukeen, joka on 5000 euroa, korkotukilainaa 80 % kauppahinnasta tai enintään 150 000 euroa tilanpidon aloitukseen ja 20 000 korkotukilainan korkotukea vähennettynä varainsiirtoverovapauden arvosta. Täyteen aloitustukeen vaaditaan maataloudesta 17 000 euron yrittäjätulo, jolloin saa saman määrän korkotukilainaa, avustusta 35 000 euroa ja korkotukilainan korkotukea 35 000 euroa. Samainen 17 000 euron yrittäjätulovaatimus on voimassa maatalouden investointitukia haettaessa. Maatalouden yrittäjätuloksi katsotaan tulot

- peltoviljelystä
- karjankasvatuksesta
- turkistarhauksesta tai muusta eläinten pidosta
- kasvihuonetuotannosta
- vihannesviljelystä
- marjan- tai hedelmänviljelystä sekä muusta puutarhaviljelystä
- kalaviljelystä
- mehiläistaloudesta
- porotaloudesta

Tulon tarvitsee toteutua viimeistään 3 vuoden kuluttua jatkajan toteuttaessa elinkeinosuunnitelmaan kirjaamansa kehitysehdotukset. Yritystulo lasketaan vähentämällä edellä mainituista maatalouden tuotoista muuttuvat ja kiinteät kulut, poistot vähennys nykyarvosta seuraavin ehdoin

- rakennuksilla 5 %
- koneet ja kalusto vähintään 12 %
- salaojat 3 %

ja vielä vähennetään velkojen korot. Muiksi yritystuloiksi katsotaan esimerkiksi koneurakointi, hevospalvelu ja tuotteiden oma jatkojalostus.

Nuori viljelijä on tässä tapauksessa ensikertaa maanviljelyn aloittava, haku-  
hetkellä alle 40-vuotias henkilö, jolla voi olla hallinnassa maatalouden omaisuutta alle 10 000 euron yrittäjätuloon oikeuttava määrä. Aloitukseksi katsotaan kyseisestä omaisuudesta kirjoitettu kauppakirja tai vuokrasopimus. Vuokrauksessa on 10 vuoden minimiaika. Jos omaisuutta on saatu kuolemantapauksen johdosta, katsotaan hallinnan muutos tapahtuneeksi, kun jatkaja saa hallintaoikeuden. Nuoren viljelijän aloitustukea on mahdollista hakea vielä 10 kuukauden päästä hallinnan saatua lainvoiman. Avio- ja avopuolisoiden hakiessa noudatetaan samaa kaavaa, muuten useamman jatkajan kanssa yrittäjätulovaatimus kerrotaan jatkajien määrällä. Yhtiöissä, saadakseen nuoren viljelijän aloitustuen, on tuo ikävaatimus toteutettava osakeyhtiössä määräysvalta ja osake-enemmistö on oltava alle 40-vuotiailla, avoimessa yhtiössä kaikkien oltava alle 40-vuotiaita ja kommandiittiyhtiössä vastuunalaisten (ns. äänellinen yhtiömies) on täytettävä tuo ikäehto. Aloitustukea myönnetään, jos yhtiön määräysvalta on henkilöillä, joille aloitustukea ei ole myönnetty. Ammattitaitovaatimuksena pidetään miniminä 3 vuoden käytännön kokemusta maataloudesta ja 20

opintoviikon tai 30 opintopisteen koulutusta, josta vähintään puolet on talousasioiden koulutusta. Useamman hakijan ollessa kyseessä, vain puolilla on oltava tuo koulutus ja käytännön kokemukseen riittää kolmen vuoden hankkiminen aloituksen jälkeen. Luopujan on hyvä antaa jatkajan hakea rauhassa kokemuksia muualta kuin kotitalalta.

(Maa- ja metsätalousministeriö 2011; Nordea 2011 a ja b; Osuuspankki 2010, 6-10, 22; Valtioneuvoston asetus investointituesta ja nuoren viljelijän aloitustuesta 299/2008; 2§-6§, 9§, 16§-19§.)

#### 4 JAETUN JOHTAJUUDEN VAIHE

Oppikirjamallin mukainen sukupolvenvaihdosprojekti kestää muutamia vuosia, soveltaen tuota koko kohdan 2 sisältöä. Jos jatkaja on tiedossa luopujan jo harkittaessa luopumista, niin jatkajalta on hyvä kysyä mielipidettä investointeihin aikana, jolloin sukupolvenvaihdoksen tiedetään toteutuvan. Tämä vaihe on kaikkein riittäisin, sillä jatkajan esittäessä omia suunnitelmiaan voi luopuja kokea jatkajan jopa tuhoavan luopujan elämäntyötä. Esimerkkinä sukupolvien välisestä kuilusta on yleensä jatkajan parempi ymmärrys ja käyttötaito atk-laitteistoja kohtaan. Kun jatkaja alkaa siirtyä kuunteluoppilaan roolista johtamaan oman tahtonsa mukaan, tulee viimeistään siinä vaiheessa riitoja. Hyvä olisi tehdä etukäteen suunnitelma, missä aikataulussa jatkajalle siirretään eri vastuuta, tämä aikataulu edistää jatkajan omaa johtajuuden lunastamista. Jatkajan johtajuus kehittyy sitä nopeammin, mitä varhaisemmassa vaiheessa hänelle annetaan jotain tilan rutiinitoimenpiteitä hoidettavaksi. Turvallinen seuraajan rooli luopujan siipien alla ei ole onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tavoite, vaan puhtaasti jatkajan omanlainen johtajuus. Jaetun johtajuuden vaihe päättyy luopujan siirtäessä yhä enemmän vastuuta jatkajalle, valvoen jatkajaa vähenevissä määrin ja lopulta luopujan poistumiseen työpaikalta. (Kuusisto & Kuusisto 2008; 100–106, 161–165, 180–187; Nordea 2011 a ja b.)

#### 5 ITSENÄISEN LIIKETOIMINNAN VAIHE

Lopulta sitten sukupolvenvaihdos tulee viimeiseen vaiheeseen, jolloin jatkaja pärjää omillaan. Tässä vaiheessa luopuja alkaa siirtyä muuhun toimintaan kuin yrityksen pyörittämiseen, tosin aloittanut nuori johtaja tarvitsee tukea johtajuuden kasvattamiseen. Jotta luopujaa ei täysin syrjäytetä voi häneltä kysyä mielipidettä tai jopa jotain kehitysehdotuksiakin, mutta jatkajan on tehtävä päätös itse miten toimitaan. Se että jatkajan päätöksestä seuraa epäonnistuminen on pienempi paha kuin jatkaja ei saa päätöstä aikaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107–111, 165–170, 187–194.)

#### 6 KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SUKUPOLVENVAIHDOKSESTA

Sukupolvenvaihdos tuli ajankohtaiseksi itselleni opinnäytetyön aikana, joten käydään tässä osassa sukupolvenvaihdokseen liittyvät paperityöt läpi. Osa näistä toteutuu kaikissa sukupolvenvaihdostapauksissa, osa taas ei.

## 6.1 Jatkajan etsiminen ja elinkeinosuunnitelma

Suurimmassa osassa sukupolvenvaihdoksia lapsi jatkaa vanhempien tilaa. Jatkajan löydyttyä alkaa seuraavaksi elinkeino- ja maksuvalmiussuunnitelmien laatiminen tai teettäminen. Koska kauppahinta vaikuttaa maksuvalmiuteen ja elinkelpoisuuteen, on se hyvä miettiä tässä vaiheessa. Jos jatkaja kokee, ettei selviä toteutuneella hinnalla lainoista, peruuntuu sukupolvenvaihdos tässä vaiheessa. Vaihtoehtona on myös tilan vuokraaminen, vuokra-aika vähintään 10 vuotta. Elinkeinosuunnitelma tehdään lomakkeella 430, maksuvalmiussuunnitelmalle ei ole määrättyä pohjaa. Elinkeinosuunnitelman laatimiseen voi saada tukea, jos laatija on ELY-keskuksen hyväksymä. Tukea suunnitelman laatimiseen haetaan lomakkeella 433. (Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2010 a ja b.)

## 6.2 Luonnoskauppakirja

Jos sukupolvenvaihdosta päätetään jatkaa, on seuraavana hyvä tehdä luonnoskauppakirja, olettaen, että elinkeinosuunnitelman perusteella toteutuu tilan taloudellinen elinkelpoisuus, nuoren viljelijän aloitustuen ikäraja ei ole ylitetty ja luopujakin on vielä luopumistukikelpoinen. Luonnoskauppakirjaa ei tarvitse tehdä, jos ei haeta luopumistukea tai nuoren viljelijän aloitustukea. Luonnoskauppakirjalla voi myös hakea verottajalta päätöstä mahdollisesta lahjaverosta. Veron määräytyy kauppahinnan suhteesta verottajan käypään arvoon tilakaupassa siirtyvästä omaisuudesta. Verottajalta pyydetty ennakkopäätös maksaa muutamia satoja euroja. Käytännön kokemuksen perusteella suosittelen tekemään luonnoskauppakirjoja riittävän monta; kaikille myyjille oma, kuten myös ostajille, lisäksi Mela vaatii alkuperäistä luonnoskauppakirjaa, aloitustukea varten vielä ELY-keskukseen oma, pankille riittää mahdollisiin lainahakemuksiin kopio. Luonnoskauppakirjaa tehdessä on hyvä myös miettiä, muuttaako mahdollinen kielteinen päätös yhteiskunnan tuesta sukupolvenvaihdokseen suhtautumista vai jääkö vaihdos jopa toteutumatta. (Mela 2011 a)

## 6.3 Luopujan luopumistuki- tai eläkehakemus

Seuraavaksi on sitten hyvä keskittyä luopujan hakemukseen. Jos tila täyttää luopumistuen taloudelliset vaatimukset, poistoja 3 400 euroa vuosittain ja 10 000 euron yritystulo vuosittain maataloudesta, maataloudeksi katsotaan peltoviljely, karjankasvatus, turkistarhaus ja muu eläinten pito, kasvi-huonetuotanto, vihannesviljely, marjan- tai hedelmänviljely sekä muu puutarhaviljely, kalaviljely, mehiläistalous, porotalous tai tuotanto, joka koskee eläinten kasvatusta, lihan tai muiden eläimestä saatavien tuotteiden tuotantoa, viljan tai muiden elävien kasvien tuotantoa sekä muuta EY:n perustamissopimuksen liitteessä I tarkoitettujen tuotteiden tuotantotoimintaa. Taloudellista ehtoa on kolme vuotta aikaa täydentää, jos ei täyty luopumishetkellä. Lisäksi tilalle on vaatimuksena ympäristöä, hygieniää ja eläinten hyvinvointia koskevat vaatimukset, jotka käytännössä toteutuvat,

jos tilalle maksetaan tilatukea. Lisäksi on ikäraja, luopujan ollessa 56 - 63 -vuotias, joka on voimassa jatkajan ollessa luopujan lapsi tai hänen avio-puolisonsa, luopujan puolison lapsi tai hänen aviopuolisoineen. Jos jatkaja on joku muu, luopumistuen alaikäraja on 60 vuotta. Maatalousyrittäjän leski tai nuorempi yrittäjäpuoliso tai sisar voi jäädä niin sanotusti uinuvana luopu-mistuelle 5 vuotta nuorempana. Lisäksi on pitänyt olla maatalouden harjoittaja viimeiset 10 vuotta ja ollut Myel-vakuutettu viimeiset 5 vuotta. Jos tilalla on useita omistajia, voidaan tilaa jakaa luovutustuen takia koske-maan vain osaa tilasta, mutta vaatii vähintään tilalta 50 000 euron yritystu-lon ja jatkajalle luovutettavan osuuden on oltava 25 000 euron yrittäjätu-lon antava osuus ja poistoja 5 000 euroa per vuosi. Porotaloudessa luopu-mistuelle voi jäädä 56-vuotiaasta aina 63-vuoden vanhuuseläkeikään asti sukulaisuudesta riippumatta ja sama vaatimus porotalouden harjoittami-ssa ja Myel -vakuutuksessa kuin muussakin maataloudessa. Yli 63-vuotias luopuja hakee normaalia vanhuuseläkettä.(Mela 2011 b)

Jatkajalle luopumistuessa on vaatimuksena alle 40 vuoden ikä ja riittävä koulutus. Koulutuksen vaatimuksena pidetään vähintään toisen asteen luonnonvara-alan koulutusta tai muuta vastaavaa koulutusta. Jos koulutus-ta ei ole, riittää kolmen vuoden työkokemus alalta ja vähintään 20 opinto-viikon tai 30 opintopisteen koulutus tarkoituksen mukaiselta alalta. Koutu-tuksesta on oltava vähintään puolet taloudellista koulutusta. Koulutuksen voi vielä hankkia kahden vuoden kuluessa aloittamisesta. Taloudellisissa vaatimuksissa aviopari lasketaan yhdeksi henkilöksi. Lisäksi jatkajalla ei saa olla muita tuloja kuin korkeintaan 60 000 euroa. Jatkaminen onnistuu missä yhtiömuodossa tahansa, kunhan jatkajalla on yhtiön päättävävalta tai vastuu yritysmuodosta riippuen. Tietenkin maataloutta harjoittavalla yrittäjällä on oltava Myel-vakuutus, joka on myös ehto luopumistuen mak-samiselle. Lisäksi jatkaja sitoutuu pitämään tilan itsellään ja viljelemään sitä vähintään 5 vuotta tai koko luopumistuen maksamisen ajan. (Mela 2011 b)

Itse luopumistukihakemus tehdään Melan lomakkeella 5028, jatkaja tekee tilanteen mukaan sitoumuksen viljely- tai luopumistukisitoumuksista. Li-säksi liitteeksi

- edellä mainitut elinkeino-, maksuvalmiussuunnitelmat ja luonnos-kauppakirja tai tilan esivuokrasopimus.
- maataloustukilomakkeet 101A, 102A ja 102B.
- Tilan omistusmuodosta riippuen nippuun liitetään joko vain lainhuuto tai lainhuuto ja perunkirja.
- Jatkajan koulutuksesta liitteiksi kopioidaan todistukset.
- Veropaperista kerätään liitteiksi jatkajan viimeinen vahvistettu vero-tuspäätös, kuten myös luopujan yritysmuodosta riippuen joko elinkei-noharjoittajan 2 ja 2c- lomakkeet tai yhtiön 5,6A, 6B tai 6C lomake sekä yhtiön tulos sekä taselaskelmat.
- Yhtiöistä toimitettava lisäksi omistajatiedot, kaupparekisteriote, osa-ke-, osakasluettelo sekä yhtiöjärjestys tai yhtiösopimus.

Luopumistuki on aina haettava ennen varsinaista luopumista. Etukäteis-päätös on voimassa vuoden.(Mela 2011 a ja b)

#### 6.4 Nuoren viljelijän aloitustuki

Takaisin jatkajan osuuteen, jos kappaleessa 3 esitetyt ehdot toteutuvat jatkajan kohdalla, täytetään nuoren viljelijän aloitustukihakemus lomakkeella 2319.

Liitteeksi tähän hakemukseen tilanteen mukaan

- elinkeinosuunnitelma ja maksuvalmiussuunnitelma
- luonnoskauppakirja tai tilan -vuokrasopimus
- jatkajan koulutodistukset ja tilanpidon kannalta merkitykselliset työtodistukset
- jatkajan ja luopujan veropäätökset
- 2 ja 2C verolomakkeet tilalta
- pankin luottolupaus, jos hakee korkotukea
- mahdolliset peltojen vuokrasopimukset
- jatkajan mahdollisten muiden elinkeinotulojen verotuslomakkeet
- luopujalta mahdollisesti siirtyvät tuettujen lainojen siirtoa varten muuhun luottolaitokseen lomake 514, jokaisesta lainasta oma lomake
- mahdollinen velkaluettelo, lomakenumero 500
- mahdolliset vuoden kuluessa tukipäätöksestä hankittavan irtaimiston tarjouspyynnöt tai muu selvitys irtaimistosta
- yhtiömuotoisen tai osuuskunnan hakiessa lisäksi liitettävä tuloslaskelma ja tase, selvitys nimenkirjoitusoikeudesta ja yhtiön kaupparekisteriotteen ja yhteisön säännöt

Pankin velvollisuutena on säilöä myös omat kopiot itselleen. Jos etukäteen haettuun nuoren viljelijän aloitustukeen tulee myönteinen päätös, on aikaa vuosi nostaa tukea, tosin lopullinen saantokirja pyydetään toimittamaan pari kuukautta ennen, eli käytännössä aikaa on hieman alle 10 kuukautta toteuttaa tilakauppa. (Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2011)

#### 6.5 Vaihdonksen päättäminen

Tässä vaiheessa on viimeistään alettava valmistumaan asiakastietojen päivittämiseen. Yhteiskunnan mahdolliset myönteiset tukipäätökset tulevat noin parin kuukauden kuluessa, joten on hyvää aikaa miettiä näitä, kun itse vaihdoksessa oma osuus koostuu odottamisesta tämän muutaman kuukauden. Jatkaja itse päättää, mikä yritys jatkajan yrityksen tarpeet täyttää, mutta omakohtaisen kokemuksen perusteella, joihinkin yrityksiin tehdään uuden yrittäjän asiakastiedot, joissakin taas asiakastietoja vaan päivitetään. Sama on myös mahdollisten luopujan jäsenyhdistysten osalta, mitkä liittyvät tilan toimintaan. Kun yhteiskunnan tukipäätöksen ovat tulleet, niin siten selviää virallinen jatkajan aloituspäivä, jona tai johon mennessä on lopullinen kauppakirja tai vuokrasopimus tehty. Tärkeimpinä muutoksina pidän jatkajan viljellessä itse yksityisenä elinkeinoharjoittaja y-tunnuksen hakua (voi hakea etukäteen) tai toiminnan mahdollisesti ollessa yritysmuotoista yritysrekisterin, ynnä muiden yrityksen tietojen päivittämistä jatkajan mukaiseksi. Mahdollinen muutos eläinten pitopaikan tiedoissa on tehtävä 30 työpäivän kuluessa eläinten pitopaikkalomakkeella, lisäksi uuhilla etukäteen lomake 124. Hevosilla omistajanmuutosilmoitus on tehtävä 14

työpäivän kuluessa. Rekisteröityjen ajoneuvojen muutosilmoitus on tehtävä 7 työpäivän kuluessa. Maataloustukipuolelta tilan hallinnan muutos on tehtävä 10 työpäivän kuluessa lomakkeilla 160 ja 156, omakohtaisesti voi sanoa, että tammikuulla tehty muutos ei muuttanut vuoden tukihakemuksia, ne tulivat tilalle luopujan nimellä, eli muutoksen saa kirjata kaksi kertaa. Lomake 160 on toimitettava kunnan lisäksi ELY-keskukseen, jos siirtyy erityistukia. ELY-keskukseen voi samalla toimittaa maitokiintiön osalta lomakkeen 530106. Samalla kunnan maaseutuelinkeinoviranomaiselle lomakkeiden 156 ja 160 toimituksen yhteydessä voi hoitaa tilatukioikeuksien muutokset lomakkeilla 103A ja 103B. Itselläni riitti oman kunnan maaseutuelinkeinoviranomaiselle vain yksi kopio kauppakirjasta, sitä en tiedä sitten kopioitiinko virastossa joka lomakkeelle kauppakirja liitteeksi. Jos kiinteistöjä on myyty, on puoli vuotta aikaa suorittaa lainhuudatus, joka vaatii alkuperäisen kauppakirjan. Lopullinen kauppakirja tai vuokrasopimus on hyvä toimittaa mahdollisimman pian Melaan ja ELY-keskukseen, jotta luopuja saa mahdollista luopumistukea ja jatkaja pystyy näyttämään toteen tilanpidon aloittamisen, jos jatkajalle on yhteiskunnan tukea tulossa. Koska pankki ei voi myöntää korkotukilainaa, ennen kuin ELY-keskus on antanut nostoluvan, on otettava hetkeksi korkotuellisen lainan summan mukainen normaali pankkilaina. Nostolupaa anotaan lomakkeella 2330, joka todennäköisesti tulee myönteisen nuoren viljelijän aloitustukipäätöksen mukana. (Evara 2011; Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2010 c)

## 6.6 Oman sukupolvenvaihdosprojektin tuomia huomioita

Ensimmäisenä vaihdoksessa on mieltävä kauppahintaa ja milloin omaisuus vaihtaa omistajaa. Suunnittelussa on hyvä keskittyä kompromissiin kuinka turvataan luopujalle riittävä eläketurva ja jatkaja saa kohtuuhintaan tilan. Karrikoidusti siis valitaan kauppahinta täyden markkinahinnan ja täyden lahjoituksen väliltä. Toisaalta omien ja muiden kokemusten perusteella suosittelen riittävän reilua hintaa eikä syytinkiä, jotta saadaan luopujille muualta kuin näkömatkan etäisyydeltä asunto, parempi olisi kauempana, ettei joka asiaan tulla puuttumaan. Myös jatkaja voisi asua muualla kuin tilalla, mutta käytännössä eläintiloilla tämä asiallisen hoitamisen vaatimus vaatii melkein eläinsuojassa asumisen, niin olisi luopujien parempi niissä tapauksissa siirtyä kauemmaksi. Vaiheittaisessa vaihdoksessa tämä voisi toimia, mutta jatkajan ottaessa lopullisesti vallan ei luopujan todellakaan ole tarkoitus olla tilan lähipäivystäjä, muuta kuin poikkeustapauksissa jatkajan ollessa sairas tai lomalla, tällöinkin vain ensihätään. Tämä myös jatkajan johtamistaitojen kehittymisen kannalta on erityisen tärkeää.

Minimikoulutus vaihtoehtoa en suosittele muissa kuin kuolemantapauksen johdosta tapahtuvissa sukupolvenvaihdoksissa. Suosittelen vähintään toisen asteen luonnonvara-alan koulutusta, sillä koulutuksissa on pakollisena harjoittelu muulla kuin omalla tilalla, niin näkee muitakin kuin kotitalon ratkaisuja eri asioissa.

## 7 AINEISTO JA AINEISTON KÄSITTELY

Tein myös kyselyä (Liite 1) tilanpidon aloittaneille viljelijöille. Vastauksien saamisessa oli ongelmia, mutta lopulta tuli riittävä määrä vastauksia. Ensimmäiseksi oli kohderyhmäksi valittu vuonna 2009 aloittaneet Kanta- ja Päijät-Hämeen maakuntien viljelijät. Aloitusta katsottiin toteutuneen, kun yrityksen aloituspäivämäärä oli vuoden 2009 aikana. Yrityshaku tuli suoritettua Yritysfiltteri-palvelua apuna käyttäen (<http://www.aarre.fi/aarre/yritysfiltteri.jsp>). Hakuehdot täyttävälle 91 yritykselle lähetettiin postitse saatekirje (Liite 2), kirjeessä oli Internet-osoite itse kyselyyn. Kirjeiden avulla saatiin 2 vastaajaa. Heikosta vastausprosentista johtuen lähetin samaisen saatekirjeen uudelleen 23 kohdeyritykselle, jotka olivat sähköpostiosoitteensa ilmoittaneet. Sähköpostien jälkeen tuli 2 vastausta lisää. Tästä kyllästyneenä yritin vielä saada vastauksia Maatalousfoorumin ([www.maatalousfoorum.fi](http://www.maatalousfoorum.fi)) kautta (Liite 3), jolle olen itsekin rekisteröitynyt. Maatalousfoorumilla oli aloituspäiväehtona vuoden 2005 alusta nykypäivään ja koko Suomi alueena. Foorumin kautta sain 13 lisävastausta. Yhteensä vastaajia oli 17.

Aineistosta yritin saada sukupolvenvaihdoiksi yhteisiä piirteitä, sukupolvenvaihdon ajankohtaa iän perusteella, jatkajan motiiveja jatkamiseen. Kyselystä on saatu aikaan seuraavat tulokset vertailemalla kysymyskohtaisesti vastaajia keskenään.

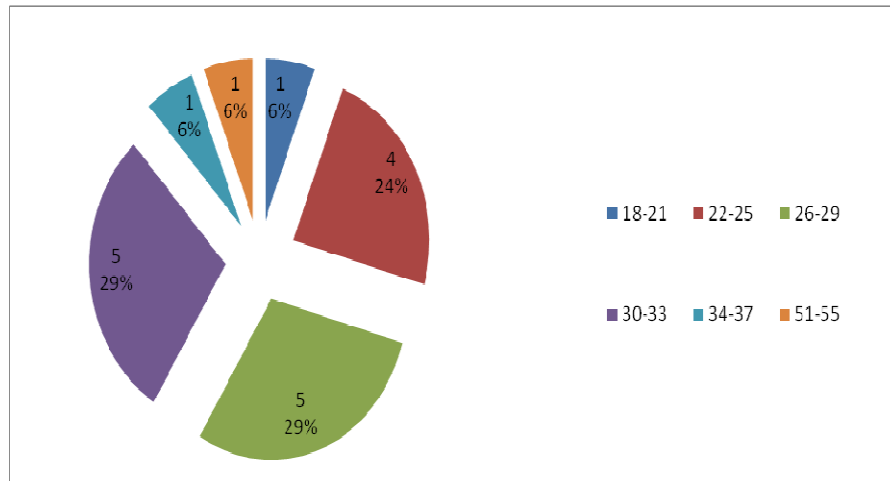
## 8 TULOKSET

### 8.1 Tilan taustatiedot

Näiltä 17 vastanneelta kysyin ”onko tilan luopuja ollut päätoiminen viljelijä?”. Jatkaja on itse saanut päätellä päätoimisuuden. Näistä tiloista katsoi jatkaja neljällä tilalla eli 24 prosentilla luopujan olevan sivutoiminen, lopuilla päätoiminen viljelijä.

Seuraavaksi kysyttiin jatkajan ja luopujan ikää sukupolvenvaihdon hetkellä. Kyselyn tulokset noudattavat lehdissäkin esillä ollutta maatalousyrittäjien ikää luopua työnteosta. Vastausvaihtoehdoista johtuen ei voi laskea keskiarvoa, mutta tarkastellessa useimmin toistuvana arvona tai siten arvojoukon keskimmäisenä arvona luopujilla tulee vaihtoehto 56–60 vuotta. Mainittakoon, että varsinaiseen eläkeikään kyselyn perusteella odotti ainakin 29 prosenttia eli 5 tilaa. Yksi luopuja ei saanut eläkettä tai luopumistukea heti luovuttuaan tilanpidosta iän perusteella. Jatkaja on sukupolvenvaihdoshetkellä (kuviot 1) keskimmäisen arvon perusteella 26–29 -vuotias, kun taas yleisin arvo jatkajan iän suhteen jakautuu tasan 26–29 ja 30–33 -vuotiaiden kesken. Nuoren viljelijän aloitustuen ikävaatimuksen kanssa ei ollut tiukkaa näiden jatkajien kesken. Ilmeisesti tukijärjestelmät ajoittavat sukupolvenvaihdoksia tapahtumaan ennen varsinaista eläkeikää.

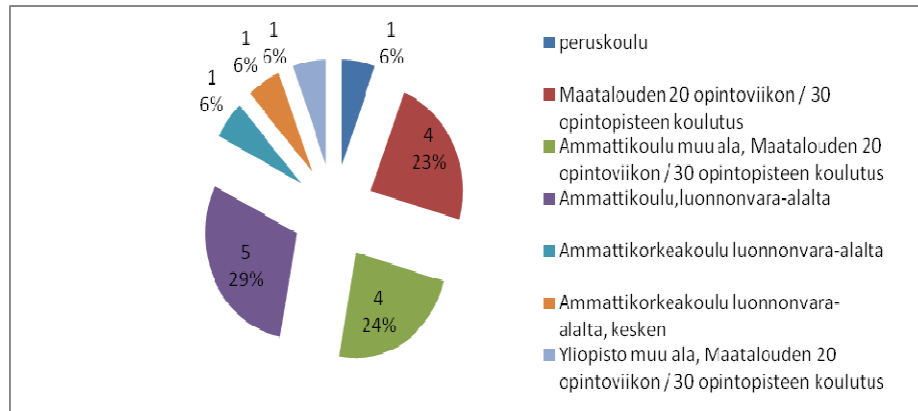




Kuvio 1 Jatkajien ikäjakauma sukupolvenvaihdoshetkellä

Kysyttäessä jatkajan ja luopujan sukulaisuutta, jatkaja on ollut kaikilla tiloilla sukua luopujalle ja 15 tapauksessa eli 88 prosentissa luopujan lapsi. Yhtiömuotoa kysyttäessä ovat kaikki jatkajat vastanneet jatkavansa yksityisenä elinkeinonharjoittajana.

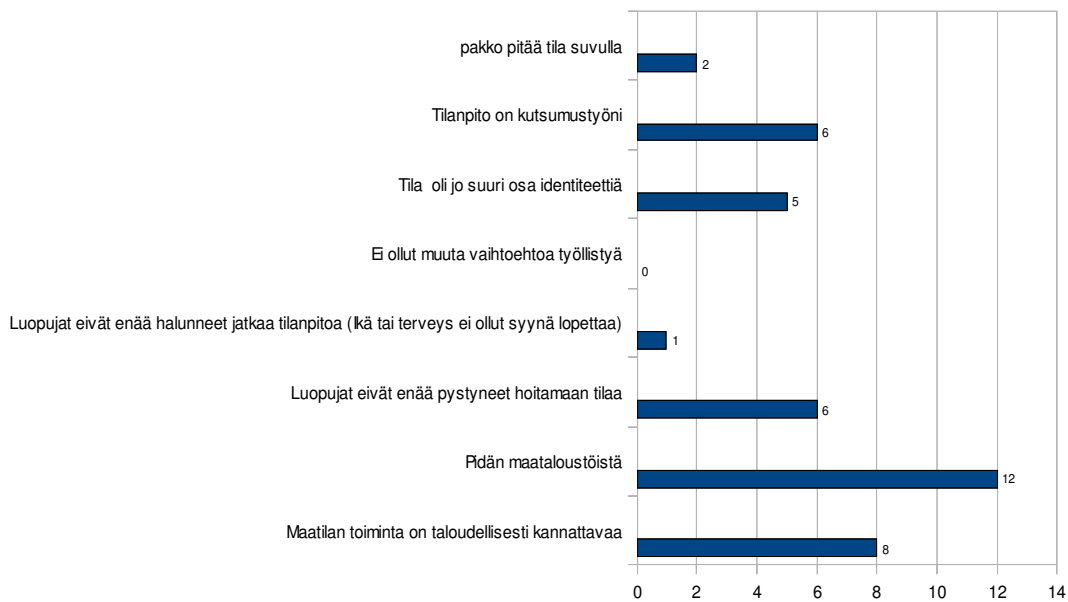
Kysyttäessä jatkajan koulutusta oli jakauma seuraava (kuvio 2). Koulutuksen 20 opintoviikon /30 opintopisteen on valinnut 4 vastaajaa eli 24 prosenttia, toiset 4 eli 24 prosenttia oli käynyt tämän pienen lisän muun ammatillisen koulutuksen tueksi. 29 prosenttia eli 5 vastaajaa jatkaa tilaa luonnonvara-alan ammatillisella koulutuksella. Lopuista neljästä kahdella eli 12 prosentilla koulutuksena oli ammattikorkeakoulu luonnonvara-alalta, toisella kesken, yhdellä eli 6 prosentilla koulutuksena peruskoulu ja oli joukkoon mahtunut yksi eli 6 prosentin osuudella yliopiston muulta kuin luonnonvara-alalta käynytkin vahventaen koulutustaan vielä nuoren viljelijän aloitustuen minimikoulutuksella. Kukaan vastaajista ei ole käynyt useampaa täyttä koulutusta. Jatkajien suorittama koulutus täyttää luopumistuen ja nuoren viljelijän aloitustuen vaatimukset yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Tilan sijainnilla en katso näihin taustoihin olevan vaikutusta vähäisestä vastaajamäärästä johtuen. Tiloista 3 sijaitsi Kanta-Hämeen maakunnassa, 3 Päijät-Hämeen maakunnassa, 2 Etelä-Pohjanmaan maakunnassa, 2 Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa, 2 Varsinais-Suomen maakunnassa, 1 Etelä-Savon maakunnassa, 1 Kymenlaakson maakunnassa, 1 Pohjanmaan maakunnassa, 1 Pohjois-Savon maakunnassa ja 1 Satakunnan maakunnassa.



Kuvio 2 Jatkajien koulutustaustan jakautuminen

## 8.2 Jatkajan motiivit jatkaa tilanpitoa

Kysymykseen ”Miksi aloitit/ jatkoit tilanpitoa?” vastauksia tuli seuraavasti (kuvio 3). Vastausvaihtoehtoista on voinut valita useamman vaihtoehdon.



Kuvio 3 Jatkajien syitä jatkaa tilanpitoa

Jatkajat eivät koe tilanpidon jatkamista sukulaisuuden takia perustelluksi kahta vastaajaa eli 12 prosenttia lukuun ottamatta. 35 prosentilla eli kuudella vastaajalla oli luopujan heikentynyt kyky hoitaa tilaa syynä jatkaa. 9 vastaajaa eli 53 prosenttia halusi jatkaa, vaikka tilan toiminta ei olisi ollut taloudellisesti kannattavaa. Kenellekään tilanpito ei ollut ainoa vaihtoehto työllistyä. 35 prosenttia eli 6 vastaajaa piti tilanpitoa kutsumustyönään, puolestaan tilan osaksi omaa identiteettiään kokee 29 prosenttia eli 5 vastaajaa jatkajista.

Kuinka jatkaja ilmaisee halunsa jatkaa tilanpitoa? 8 vastaajista eli 47 prosenttia ilmoitti sanallisesti halustaan jatkaa tilanpitoa, 3 vastaajaa eli 18 prosenttia piti alan koulutukseen hakua jatkamisilmoituksenaan ja toinen

18 prosentin joukko piti molempien asioiden tekoa jatkamisilmoituksena. Loppujen syinä oli ”ainoaksi omistajaksi jääminen”, ”tilanpidon oleminen vähiten huono vaihtoehto” tai syytä ei kerrottu.

Kuinka pitkä aika jatkamisilmoittamisesta menee itse vaihdokseen?

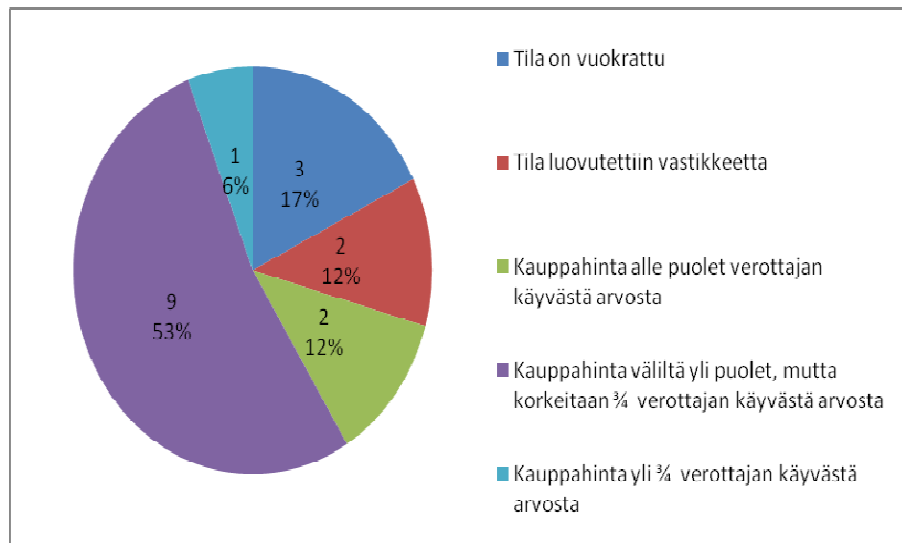
Jatkamishalu ilmoitetaan hyvissä ajoin ennen itse vaihdosta, 11 vastaajaa eli 65 prosenttia ilmoitti halustaan jatkaa yli vuosi ennen vaihdosta aina jopa vuosikymmentä ennen. 3 vastaajalla eli 18 prosentilla jatkamishalun ilmoituksen ja itse vaihdoshetken väli oli alle vuoden. Jatka ei hetken mielijohteesta jatka tilanpitoa.

### 8.3 Omaisuuden siirtyminen

Kyselyllä selvitettiin myös miten omaisuuden siirto toteutettiin. Omaisuuden siirron suhteen pyritään siirtämään omaisuus nuoremmille, eli 13 tapauksessa eli 76 prosenttia siirsi tilan suoraan jatkajalle, yhdessä tapauksessa eli 6 prosentilla viljeltiin välissä luopujan ja jatkajan kanssa yhtymänä ja loput 3 tapausta eli 18 prosenttia jatkajista vuokrasi tilan.

Asumisjärjestelyistä kysyttäessä, eri sukupolvien kesken hoituu asuminen seuraavasti. Eri sukupolvet pyrkivät asumaan eri katon alla, sillä vain yksi seitsemästätoista vaihdoksesta eli 6 prosenttia johti luopuvan ja jatkavan sukupolven saman katon alle asumaan. 35 prosenttia eli 6 luopujista muutti muualle kuin tilan maille, 12 prosentille eli kahdelle luopujista rakennettiin uusi koti tilan alueelle, loput 53 prosenttia eli yhdeksän luopujaa jäi vanhaan kotiinsa. Kun luopuja jäi vanhaan kotiinsa, 6 jatkajaa eli 67 prosenttia jatkajista asuu muualla kuin tilalla. Loppuissa kolmessa tapauksessa on tämä yksi yhteiselön tapaus ja kaksi muuta jatkajaa eli 12 prosenttia asuu upouudessa talossa tilalla.

Kun sukupolvenvaihdos toteutuu (Kuvio 4) kyselyn 83 prosentissa eli 14 vaihdosta on toteutunut kaupalla. Vertaillen näitä 14 kauppaan päätyntä sukupolvenvaihdosta, sukulaisjatkaja saa hieman kauppahinnassa etua verrattuna verottajan käypään arvoon, vaikka 7 prosenttia eli yksi vaihdos kyselyn sukupolvenvaihdoskaupoista tapahtui yli 75 prosentin arvolla verottajan käyvästä arvosta. 64 prosenttia eli 9 tapausta sukupolvenvaihdoskaupoista käy kauppahinnan ollessa yli puolet mutta korkeintaan kolme neljäsosaa verottajan käyvästä arvosta. Nämä edellisissä lauseissa mainitut kymmenen kauppaa eli 71 prosenttia kaupoista olivat jatkajan osalta lahjaveroittomia, neljä kyselyn jatkajaa eli 29 prosenttia maksoi lahjaveroa, joista kaksi jatkajaa eli 14 prosenttia ei maksanut luopujille mitään ja toisella kahdella oli kauppahinta alle puolet verottajan käyvästä arvosta.



Kuvio 4 Sukupolvenvaihdosten jakautuminen kauppahinnan suhteen verrattuna verottajan käypään arvoon

Kysyttäessä kauppahinnan määrittämisen tärkeintä pääasiaa jakautuu pääasia ”lahjaveron välttämisen” 8 tapauksen eli 57 prosentin osuuden ja ”maatilan tuottojen mahdollistaman kauppahinnan maksamisen ja tilan kehittämisen” 43 prosentin osuuden eli 6 tapauksen suhteen. Tilanpidon aloitus vuokraamalla ei ole tässä vertailussa mukana, koska vuokrahinnan tasolla ei ole lahjaveroseuraamuksia.

#### 8.4 Sukupolvenvaihdoksen paperityöt

Vastaajien elinkeino- ja maksuvalmiussuunnitelmat on tehnyt 13 vastaajalle eli 77 prosenttisesti ProAgria. Loppujen neljän vastaajan eli 23 prosentin jakautuu itse tehden tai vastattu epäselvästi vaihtoehtojen kesken puoliksi.

Kauppakirjojen suhteen laadinta on noin yhden kolmasosan osuudella niin pankin kuin ProAgriankin osalta. Loppuun kolmasosaan mahtuu kaikki vuokratilat ja muuna kauppakirjan laatijana mainittiin asianajaja.

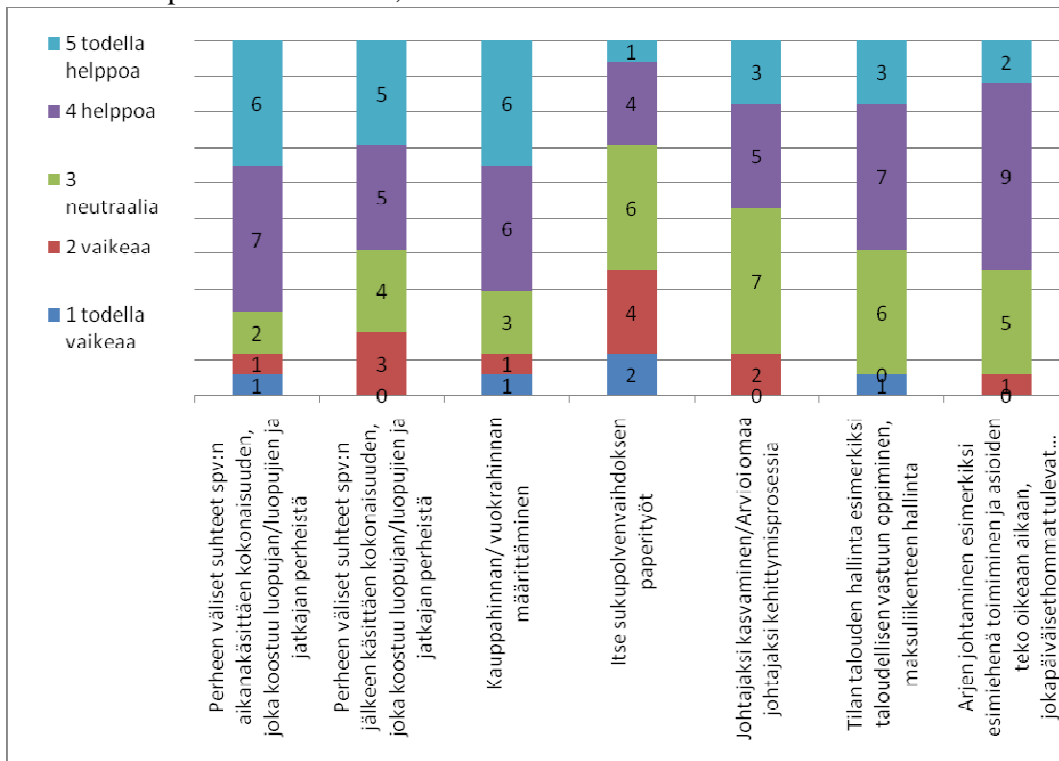
Nuoren viljelijän aloitustuen paperit teki 53 prosentille eli 9 vastaajalle ProAgria, pankki 18 prosentille eli kolmelle vastaajalle, 6 prosenttia eli yksi itse ja 6 prosentin eli yhden hakijan ei tarvinnut tehdä koko hakemusta. Loppujen vastauksista ei saa selvyyttä hakemuksen tekijästä.

Luopumistuen suhteen 12 prosenttia vastaajista eli kaksi vastaajaa ei hakenut luopumistukea luopujan ollessa eläkeiässä, 47 prosentin eli 8 vastaajan hakemuksen teki Mela, 35 prosentin eli kuuden vastaajan puolestaan ProAgria. Yhdestä vastauksesta ei saa selvää luopumistukihakemuksen laatijan suhteen.

## 8.5 Jatkajan arvio itse vaihdoksesta

Kyselyllä selvitettiin myös sukupolvenvaihdoksen vaikutuksia sisarusten välisiin suhteisiin. Kysymykseen ”Kokivatko jatkajan sisarukset jatkajan olevan suositumpi kuin jatkaja?” selvisi seuraavaa. Jos sisaruksia oli, jatkaja oli suositumpi kuin muut sisarukset seitsemässä prosentissa tapauksia eli yhdessä vaihdoksessa, 13 prosentissa tapauksia eli kahdessa vaihdoksessa sisarukset olivat suositumpia kuin jatkaja. 80 prosentissa vaihdoksesta eli 12 tapauksessa jatkamisen ei koeta vaikuttavan sukulaissuhteisiin. Perheen ulkopuolista tukea jatkaja ei saa kyselyn perusteella kuin 24 prosentissa tapauksista eli 4 tapauksessa.

Jatkajan kokema helppous seuraavissa asioissa ilmenee (kuvio 5) arvioituna asteikolla 1 todella vaikeaa, 2 vaikeaa, 3 neutraali, 4 helppo ja 5 todella helppoa. Osana asian helppoutta on jatkaja voinut pitää asiassa onnistumista. Kysyttäessä suhteiden helppoutta jatkajan ja luopujan perheiden käsitteilykokonaisuuden suhteen selvisi seuraavaa. Suhteet heikkenevät hieman siitä, mitä ne ovat vaihdoshetkellä verrattuna vaihdoksen jälkeiseen aikaan. Vaihdoksen aikana keskiarvo 3,941 ja vaihdoksen jälkeen 3,706. Suhteissa ei ollut muutosta 4 vastaajaa lukuun ottamatta. Yhdellä näistä muuttuneista suhteiden helppous parani, lopuilla huononi. Pääasiassa suhteet ovat kohtalaisen helppo asia. Kauppahinta on asteikon mukaan arvon 3,882 perusteella myös kohtalaisen helppo asia. Ainoa helppouden suhteen neutraali asia oli itse vaihdoksen paperityöt keskiarvolla 2,882. Johtajaksi kasvaminen koettiin kohtalaisen helpoksi arvolla 3,539 ja arjen johtaminen 3,706. Kukaan ei kokenut johtajaksi oppimista tai arjen johtamista todella vaikeaksi. Talouden hallintakin on samaa kohtalaisen helppoa tasoa arvolla 3,647.

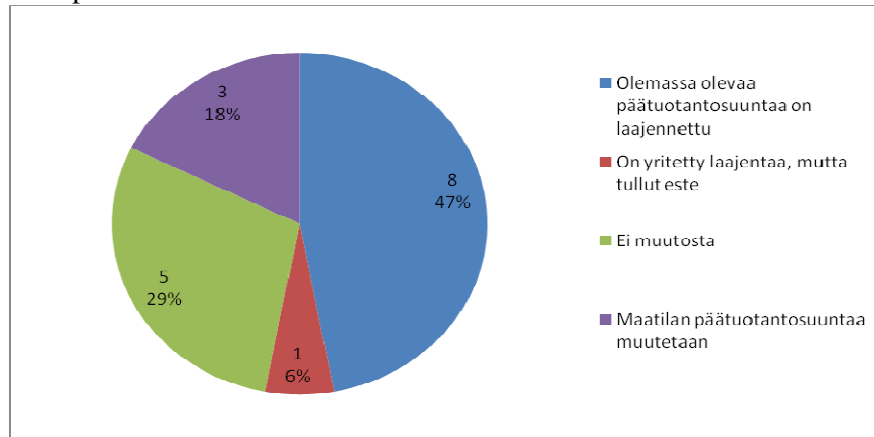


Kuvio 5 Jatkajan kokema helppous kyseisissä asioissa

Kouluarvosana-asteikolla 4-10 kysyttäessä koko vaihdokselle keskiarvoksi tuli 8,1. Arvosanat vaihtelivat välillä 7-9.

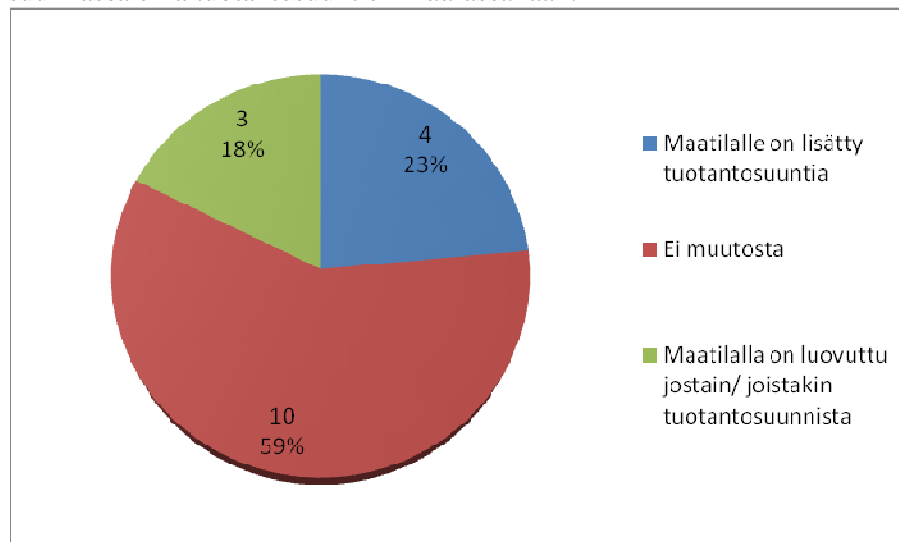
#### 8.6 Tilan tuotannonmuutokset sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Luopujien hetken päätuotantosuuntaa (kuvio 6) on haluttu laajentaa 9 tapauksessa eli 53 prosentissa. Yhdelle näistä laajeneminen on kaatunut muuhun kuin omaan haluun, tila ei ole saanut ympäristölupaa laajentaa tai on hävinnyt maakaupan. 3 tapausta eli 18 prosenttia on muuttanut päätuotantosuuntaa. Viidellä vastaajalla eli 29 prosentilla ei ole tapahtunut muutosta päätuotantosuunnassa entisen verrattuna.



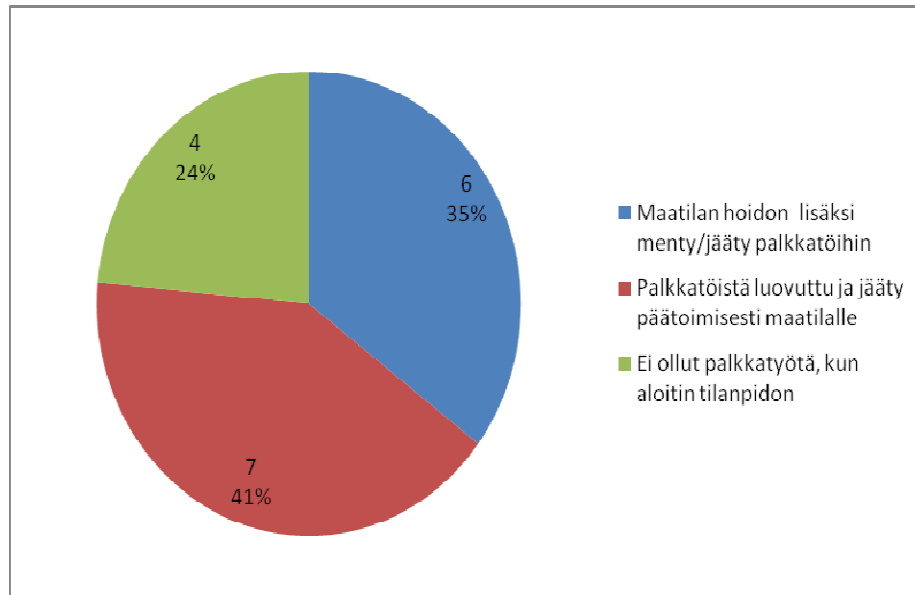
Kuvio 6 Päätuotantosuunnan muutos luopujan aikaan verrattuna

Tilan muille tuotantosuunnille (kuvio 7) 10 tapauksessa eli 59 prosentissa ei ole tapahtunut muutosta. 4 tilalla eli 24 prosentilla vastaajista on lisätty tuotantosuuntia. 3 tilaa eli 17 prosenttia on supistanut tuotantosuuntavaihtoihinsa. 5 tilalla eli 29 prosentilla ei tapahtunut muutosta päätuotantosuunnassa eikä tuotantosuuntien määrässäkään.



Kuvio 7 Maatilan tuotantosuuntien määrän muutokset

Neljällä jatkajalla eli 24 prosentilla ei ollut aloitushetkellä muuta työtä (kuvio 8). 6 jatkajaa eli 35 prosenttia on mennyt tai jäänyt muualle palkkatöihin, loput 7 jatkajaa eli 41 prosenttia on luopunut palkkatyöstä tilanpidon aloitettuaan.



Kuvio 8 Jatkaajan palkkatyön tapahtumat sukupolvenvaihdoksen toteuduttua

## 8.7 Neuvoja muille jatkajille

Kyselyn perusteella nousee kolme tärkeämpää neuvoa muille jatkajille. Ajoissa liikkeelle, vaihdos on suunniteltava kunnolla ja sukupolvenvaihdosta mietitään taloudellisesta näkökulmasta. Oma vaihdokseni tukee näitä neuvoja täysin. Myös tilanpitoa vuokraamalla suositeltiin, jotta ei ole koko omaisuus kiinni tilassa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn kahteen kysymykseen ”Miltä sukupolvenvaihdosprosessi näyttää aloittavan yrittäjän silmin?” ja ”Miten alkava maatalousyrittäjä kokee jonkin investointiprosessin?” näyttää kyselyn perusteella olevan vastaus yhden perheen lapsen vapaaehtoinen halu jatkaa tilaa. Vaihdos on jatkajan mielestä kohtalaisen helppo, vaikkakin papereiden tekeminen koetaan hieman vaikeammaksi. Aikaa jatkajalle miettiä päätöstään on yleensä riittävästi. Päätös sitoo jatkajaa pitkään, joten on sitä hyvä etukäteen miettiäkin. Jatkaja kun on usein perhepiiristä, ovat alan käytännöt ja yrityskuva hänelle tuttuja, jatkajan on vain opeteltava johtamista.

Vaihdoksen muutokset ovat henkisiä kuin ulospäin näkyviä. Vaihdoksen kaksi tärkeintä asiaa ovat luopujan luopuminen johtajuudesta ja jatkajan on lunastettava tämä tyhjiö. Maatilat kun ovat aika pitkälle yrittäjän tai yrittäjäparin ympärille keskeytyneitä, eikä muita ole, on maatalan yritys kuva erittäin henkilökeskeinen ja niin se tulee olemaan jatkajan tai jatkaji-

en ollessa vallassa. Jatkaja osoittaa kuitenkin omat tulevaisuuden suunnitelmat, sillä valtaosalla on tapahtunut muutosta luopujan aikaan verrattuna. 65 prosenttia kyselyyn vastanneista keskittyy pelkästään tilanpitoon eikä ole muualla töissä.

Itse muutos on aika suuren paperinipun läpikäymistä, varsinkin jos haluaa käyttää yhteiskunnan tukea vaihdoksessa apuna. Kun tähän vaiheeseen on päädytty, itse vaihdoksesta aiheutuvat muutokset on parin kolmen kuukauden juttu monia eri papereita läpi käyden monen eri toimijan suhteen. Papereiden läpikäymistä ei koeta helpoksi eikä vaikeaksikaan, mutta paperitöihin haetaan kiltisti apua, onhan siinä lisänä sitten ulkopuolisenkin mielipide sukupolvenvaihdoksesta samalla saatu. Apua antaa omaan asiansa erikoistunut taho, elinkeino- ja maksuvalmiussuunnitelmissa ProAgria, Mela luopumustuessa, nuoren viljelijän aloitustuessa pankki ja ProAgria. ELY-keskukseltakin saattaa tulla joskus vieraita vaihdoksen jälkeen valvomaan tukien ehtojen noudattamista. Kyselyn perusteellakin selvisi, että vaihdoksissa voi olla tilakohtaisia erikoisuuksia. Halutessaan voi vaihdosta harjoitella vaikka vaihtamalla puhelinnumeroaan, moneen paikkaan sitä on tarvinnut, jos haluaa olla yhä yhteydessä, on muutoksesta tiedotettava.

Virtuaalikylään tulee kappaleen 6 sisällöstä vaiheittain tehty aikajana vaihdoksen tilan ulkopuolelle aktiivisempaan vaiheeseen keskittyviin asioihin. Muu sisältö toimii taustamateriaalina tälle aikajanelle.



## LÄHTEET

Evira 2011. eläinten tuontiin ja vientiin, eläinten terveyteen ja hyvinvointiin sekä merkitsemiseen ja rekisteröintiin liittyvät sähköiset lomakkeet, päivätty 20.04.2011.  
[http://www.evira.fi/portal/fi/evira/lomakkeet\\_ja\\_ohjeet/elaimet/\\_elainten\\_terveys\\_ja\\_hyvinvointi\\_\\_tuonti\\_ja\\_vienti\\_seka\\_merkitseminen\\_ja\\_rekisterointi/](http://www.evira.fi/portal/fi/evira/lomakkeet_ja_ohjeet/elaimet/_elainten_terveys_ja_hyvinvointi__tuonti_ja_vienti_seka_merkitseminen_ja_rekisterointi/)

Kuisma, A. & Kallio, J. 2009. Yrittäminen maatilalla. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy

Kuusisto, M.-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: talentum.

Laki maatalouden harjoittamisesta luopumisen tukemisesta nro. 612/2006. 21.7.2006  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060612?search\[type\]=pika&search\[pika\]=luopumistuki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060612?search[type]=pika&search[pika]=luopumistuki)

Maa- ja metsätalousministeriö 2011. täsmennyksiä nuoren viljelijän aloitustuen ja maatalouden investointituen ehtoihin, 3.3.2011  
[http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/tiedotteet/110303\\_investointituki\\_aloitustuki.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/tiedotteet/110303_investointituki_aloitustuki.html)

Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2010 a. elinkeinosuunnitelma, lomake 430, päivätty 23.11.2010  
<http://lomake.mmm.fi/index.jsp;jsessionid=05A6F66DD66D99DD508369C36F783145?DOCID=18562&LUOKKA=454&LANGUAGE=FI&VERSION=1290584044000>

Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2010b . hakemus tuetun elinkeinosuunnitelman hankkimisesta, lomake 433, päivätty 15.02.2010  
<http://lomake.mmm.fi/index.jsp;jsessionid=05A6F66DD66D99DD508369C36F783145?DOCID=19350&LUOKKA=454&LANGUAGE=FI&VERSION=1266240664000>

Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2010 c. maitokiintiötä koskeva hakemus, päivätty 19.01.2010  
<http://lomake.mmm.fi/index.jsp?DOCID=4743&LANGUAGE=FI&VERSION=1263893288000>

Maa- ja metsätalousministeriö ja maaseutuvirasto 2011. nuoren viljelijän aloitustukihakemus, lomake 2319, päivitetty 25.03.2011

<http://lomake.mmm.fi/index.jsp;jsessionid=05A6F66DD66D99DD508369C36F783145?DOCID=17755&LUOKKA=454&LANGUAGE=FI&VERSION=1301053772000>

Mela, 2011 a, luopumistuen hakupaperit, viitattu 23.04.2011  
<http://www.mela.fi/Julkaisut.aspx?path=172%3B126%3B142&rl=1&lt=Luopumisj%C3%A4rjestelm%C3%A4&submit=Hae>

Mela, 2011 b luopumistuki, päivitetty 05.01.2011  
<http://www.mela.fi/Elaketurva/Luopumistuki>

Nordea 2011a, Jatkajan muistilista- maatalan sukupolvenvaihdos  
[http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi\\_org/appx/fin/yri/maatal/Jatkajan\\_muistilista.pdf](http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi_org/appx/fin/yri/maatal/Jatkajan_muistilista.pdf). viitattu 12.02.2011

Nordea 2011 b Luopujan muistilista- maatalan sukupolvenvaihdos  
[http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi\\_org/appx/fin/yri/maatal/Luopujan\\_muistilista.pdf](http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi_org/appx/fin/yri/maatal/Luopujan_muistilista.pdf). viitattu 12.02.2011

Osuuspankki. 2010, Sukupolvenvaihdoksen opas 2010.

Torikka, T. 2010. Tila myydään harvoin suvun ulkopuolelle. Maaseudun Tulevaisuus 29.10.2010, 11 .

Valtioneuvoston asetus investointituesta ja nuoren viljelijän aloitustuesta nro. 299/2008. 30.04.2008  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080299?search\[type\]=pika&search\[pika\]=nuoren%20viljelij%C3%A4n%20aloitustuki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080299?search[type]=pika&search[pika]=nuoren%20viljelij%C3%A4n%20aloitustuki)

Valtioneuvoston asetus maatalouden harjoittamisesta luopumisen tukemisesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta nro. 1235/2010. 21.12.2010  
[http://www.mela.fi/Linkkitied/LUTU-asetus\\_hyvaksytty.pdf](http://www.mela.fi/Linkkitied/LUTU-asetus_hyvaksytty.pdf)

Kyselyn kysymykset vastausvaihtoehtoineen koko maan osalta

**Investointiprosessi alkavan yrittäjän näkökulmasta**

Kysely on pyritty tekemään mahdollisimman nopeaksi ja helpoksi vastata. Kysymyksien valinnoissa on joko mahdollista valita vain yksi tai useampi vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen valintamerkin ollessa ympyrä, voi valita vain yhden vaihtoehdon ja valintamerkin ollessa neliö voi valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Jos kysymyksissä on vaihtoehtona joku muu tms, kyseisen kohdan tekstikenttään voi kirjoittaa vasta, kun kyseisen vaihtoehdon on ruksannut. Kaikkiin kysymyksiin on pakko vastata.

**Taustaa**

1.

Oliko luopuja pää- vai sivutoiminen viljelijä?

Päätoiminen

Sivutoiminen

2.

Kuinka vanhoja olivat luopuja/luopijat ja jatkajasukupolvenvaih-  
doshetkellä?

ja \_\_\_\_\_

Luopuja/-t \_\_\_\_\_

Jatka-

3.

Tilansijainti

Kanta-Hämeen maakunta

Päijät-Hämeen maakunta

Pirkanmaan maakunta

Ahvenanmaa

Etelä-Karjala

Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Savo

Kainuu

Keski-Pohjanmaa

Keski-Suomi

Kymenlaakso

Lappi

Pohjanmaa

Pohjois-Karjala

Pohjois-Pohjanmaa

Pohjois-Savo

Satakunta

Uusimaa

Varsinais-Suomi

4.

Nykyinen yritysmuoto

Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Maatalousyhtymä/verotusyhtymä



Osakeyhtiö  
Kuolinpesä

5.

Jatkajan sukulaisuus luopujaa/luopujia kohtaan

Lapsi

Sisarus

mainittu sukulainen puolisolle

Muu sukulainen, myös luopujan ollessa yllä

Ei sukulaisuutta

6.

Jatkajan koulutustausta

Ammattikoulu, luonnonvara-alalta

Ammattikoulu muu ala

Ammattikorkeakoulu luonnonvara-alalta

Ammattikorkeakoulu muu ala

Yliopisto luonnonvara-alalta

Yliopisto muu ala

Peruskoulu

teen koulutus

Maatalouden 20 opintoviikon / 30 opintopis-

Muu\_\_\_\_\_

### Itse sukupolvenvaihdos

7.

Miksi jatkoit tilanpitoa/ aloitit tilanpidon?

Halusin jatkaa suvun perinnettä

Pakko pitää tila suvulla

vaa

Maatilan toiminta on taloudellisesti kannatta-

Pidän maataloustöistä

Ei ollut muuta vaihtoehtoa työllistyä

Tila oli jo suuri osa identiteettiä

Tilanpito on kutsumustyöni

Luopujat eivät enää pystyneet hoitamaan tilaa

Luopujat eivät enää halunneet jatkaa tilanpitoa

muu

8.

Miten ilmaisit luopujalle halusi jatkaa tilanpitoa?

Alan koulutukseen hakeminen

Sanallisesti jatkamishalun ilmoittaminen luopujalle  
Muu

---

9. Kuinka pitkä aika kului jatkamishalukkuuden ilmaisustasi kauppakirjojen tekoon?

---

10. Tapahtuiko sukupolvenvaihdos?  
Kerralla  
Vaiheittaan, eli välissä yhdessä luopujan kanssa yhtymänä  
Vuokraamalla

11. Kuinka luopujan/luopujien asuminen hoidettiin?  
Luopujat/luopuja jäivät vanhan taloon tilalle  
Luopujat/luopuja muuttivat muualle asumaan  
Rakennettiin uusi talo tilalle luopujalle/luopujille

12. Kuinka jatkajan asumisjärjestely hoidettiin?  
Jatkaja muutti tilan vanhaan asuntoon  
Rakennettiin uusi talo tilalle jatkajalle  
Jatkaja asuu muualla kuin tilalla

13. Mikä oli kauppahinnan suhde verottajan käypään arvoon?  
Tila on vuokrattu  
Tila luovutettiin vastikkeetta

Kauppahinta alle puolet verottajan käyvästä arvosta  
Kauppahinta väliltä yli puolet, mutta korkeintaan  $\frac{3}{4}$  verottajan käyvästä arvosta  
Kauppahinta yli  $\frac{3}{4}$  verottajan käyvästä arvosta

14. Kauppahinnan määrittämissä oli tärkeimpänä pääasiana?  
Lahjaveron välttäminen  
Luopuja saa omaisuudestaan markkinahinnan  
Maatilan tulevat tuotot riittävät kauppahinnan maksamiseen ja tilan kehittämiseen  
Luopujat/ luopuja saavat hankittua uuden asunnon ilman velanottoa  
Ei kauppahintaa, koska tila on vuokrattu

15.

Tekikö elinkeinosuunnitelman ja maksuvalmiussuunnitelman?

ProAgria

Joku

muu\_\_\_\_\_

16.

Tekikö kauppakirjojen valmistelut ja itse kirjojen laatimisen?

Pankki

ProAgria

Joku

muu

17.

Tekikö Nuoren viljelijän aloitustuen hakupaperit?

ProAgria

Pankki

Joku

muu\_\_\_\_\_

18.

Tekikö luopumistuki tai eläkepaperit?

Mela

ProAgria

Joku

muu\_\_\_\_\_

19.

Kokivatko sisarukset jatkajan olevan suositumpi kuin muut sisaret?

Ei sisaruksia

Kyllä

Ei

Sisarukset ovat suositumpia kuin jatkaja

20.

Saitko tukea perheen ulkopuoliselta henkilöltä?

Kyllä

Ei

21.

Asteikolla 1-5 kuinka helppoa on ollut menneen parin vuoden aikana seuraavat asiat; 1 tarkoittaa todella vaikeaa, 2 vaikeaa, 3 neutraalia, 4 helppoa ja 5 todella helppoa. Osana helppouden arviointia voi pitää myös asian onnistumisen tasoa.

Perheen väliset suhteet spv:n aikana

1

2

3

4

5

käsittäen kokonaisuuden, joka koostuu luopu-

jan/luopujien ja jatkajan perheistä

Perheen väliset suhteet spv:n jälkeen

1

2

3

4

5

	käsittäen kokonaisuuden, joka koostuu luopu-			
	jan/luopujien ja jatkajan perheistä			
	Kauppahinnan/ vuokrahinnan määrittäminen1			
2	3	4	5	
	Itse sukupolvenvaihdon paperityöt 1			
2	3	4	5	
	Johtajaksi kasvaminen/			
1	2	3	4	5
	Arvioi omaa johtajaksi kehittymisprosessia			
	Tilan talouden hallinta			
1	2	3	4	5
	esimerkiksi taloudellisen vastuun oppiminen,			
	maksuliikenteen hallinta			
	Arjen johtaminen			
	1	2	3	4
5				
	esimerkiksi esimiehenä toimiminen ja asioiden			
	teko oikeaan aikaan, jokapäiväiset hommat tulevat teh-			
	tyä / huolehdittua, että joku hoitaa			

22.

Miten tilan toiminta *on muuttunut/tulee muuttumaan* spv:n jälkeen  
koskien myös omaa mahdollista muuta työpanosta ?

Maatilalla on luovuttu jostain toiminta-alasta/-  
aloista

Maatilalle on lisätty toiminta-alasta / aloista  
Olemassa olevaa toimintaa on laajennettu

Olemassa olevaa toimintaa on supistettu  
Maatilan hoidon lisäksi menty palkkatöihin

Palkkatöistä luovutaan ja jäädään päätoimisesti  
maatilalle

Maatilan päätuotantosuuntaa muutetaan  
Muu-

ta\_\_\_\_\_

23.

Anna kokonaisarvosana omasta sukupolvenvaihdoksesta / aloittami-  
sesta

4	5	6
	7	8
9	10	

24.

Lopuksi, mikä on tärkein neuvosi jatkajalle?

---



---



---

Liite 2

Saatekirje Kanta- ja Päijät-Hämeen tiloille

Hei

Olen Juha Toivonen Hämeen Ammattikorkeakoulun maaseutuelinkeinojen koulutusohjelman opiskelija ja teen opinnäytetyötä aiheena ”Investointiprosessit alkavan yrittäjän näkökulmasta”.

Sukupolvenvaihdos on alkavan yrittäjän tärkein investointi. Tarkoituksenani on tutkia, kuinka hyvin itse vaihdos onnistuu jatkajan mielestä ja mikä on ollut jatkajan motiivina jatkaa/aloittaa tilanpito.

Yhteystietonne on saatu Suomen Asiakastieto Oy:n Yritysfiltteri- palvelusta. <http://www.aarre.fi/aarre/yritysfiltteri.jsp> . Hakuhehtoina käytetty toimialaa Kasvinviljely ja kotieläintalous, riistatalous ja niihin liittyvät palvelut; yritystoiminnan aloituspäivämäärää väillä 1.1.2009-31.12.2009 ja yrityksen kotipaikaksi rajattu Kanta- ja Päijät-Hämeen maakunnat.

Maatalousyrittäjäksi katson tässä kyselyssä henkilöt, joiden työpanos on vakuutettu MYEL:n mukaisesti. Toivoisin mahdollisten yhteisomisteisten tilojen jokaisen yrittäjän vastaavan kyselyyn erikseen. Vastaaminen ei 10-15 minuuttia kauempaa vie. Itse kyselyn vastausohjeet löytyvät itse kyselystä.

Kysely löytyy nettisivusta  
<http://www.webropol.com/P.aspx?id=520178&cid=67472031>  
Etukäteen vastauksistanne kiittäen

Liite 3

Saatekirje Maatalousfoorumille

Hei

Olen Juha Toivonen Hämeen Ammattikorkeakoulun maaseutuelinkeinojen koulutusohjelman opiskelija ja teen opinnäytetyötä aiheena ”Investointiprosessit alkavan yrittäjän näkökulmasta”.

Sukupolvenvaihdos on alkavan yrittäjän tärkein investointi. Tarkoituksenani on tutkia, kuinka hyvin itse vaihdos onnistuu jatkajan mielestä ja mikä on ollut jatkajan motiivina jatkaa/aloittaa tilanpito.

Maatalousyrittäjäksi katson tässä kyselyssä henkilöt, joiden työpanos on vakuutettu MYEL:n mukaisesti. Toivoisin mahdollisten yhteisomisteisten tilojen jokaisen yrittäjän vastaavan kyselyyn erikseen. Vastaaminen ei 10-15 minuuttia kauempaa vie (Muutaman vastaajan perustella keskiarvo 13 minuuttia) . Itse kyselyn vastausohjeet löytyvät itse kyselystä. Aloittaneena pidän vuoden 2005 aikana tai jälkeen tilanpidon aloittanutta.

Kysely löytyy nettisivusta  
<http://www.webropol.com/P.aspx?id=520178&cid=67472031>

Etukäteen vastauksistanne kiittäen

Juha Toivonen